

**ADM9939**  
**Alliances stratégiques et relations inter-organisationnelles :**  
**Analyses conceptuelles et méthodologie**

**Doctorat conjoint en Administration**

Pr. Hélène Delerue

Département Management et Technologie  
R-3625

Tel : 514 987 3000 x 1583

Courriel : [delerue-vidot.helene@uqam.ca](mailto:delerue-vidot.helene@uqam.ca)

**Description du cours**

---

Le monde des affaires connaît sans cesse des changements radicaux qui incitent les organisations à nouer diverses formes de collaborations et de partenariats avec d'autres acteurs de leur environnement - des fournisseurs, des clients, des concurrents. L'étendue de la littérature sur les alliances et les relations inter-organisationnelles met en évidence la complexité de ce champ de recherche et son ambiguïté. Les relations d'alliance sont complexes et cette complexité suscite l'intérêt des chercheurs. Le cours propose une vue d'ensemble des travaux et des approches théoriques mobilisées dans l'étude des alliances et des relations inter-organisationnelles, en mettant l'accent sur les perspectives émergentes.

**Objectifs du cours**

---

L'objectif du cours est d'approfondir l'étude des stratégies d'alliances et des relations inter-organisationnelles en tant que champs de recherche. Il met l'emphase sur (1) les différents niveaux d'analyse et les théories qui s'y rapportent ; et (2) les perspectives émergentes des recherches sur les alliances et les réseaux. Le cours met ainsi en évidence, les défis des recherches actuelles en gestion et les principales questions méthodologiques auxquelles elles doivent faire face. Il encourage la discussion entre les participants en vue de déterminer les stratégies de recherche futures appropriées et le cas échéant, celles appliquées au projet de recherche de l'étudiant.

Le séminaire est divisé en 15 sessions portant sur les nombreux aspects théoriques et méthodologiques que soulèvent les recherches sur les stratégies d'alliance.

**Approche pédagogique**

---

Le cours est orienté vers la discussion entre les participants. Il est demandé de lire attentivement les articles en référence en vue de faire ressortir les apports et les limites des recherches et de préparer une discussion sur les questions posées. Pour chacune des séances, il est demandé à un groupe d'étudiants d'animer la discussion autour de ces questions. Chaque étudiant doit préparer un résumé de 4 articles au total pris dans 4 séances distinctes et ainsi

participer à 4 débats. La présentation doit être envoyée par courriel au plus tard la veille de la présentation.

## **Travaux et évaluation**

---

### **1. Présentation d'articles et participation au débat (80%)**

- Présentation et analyse de 4 articles (4 x 10 %) (40 %)
- Participation au débat (présentation orale) (4 x 10 %) (40 %)

### **2. Travail final : papier de recherche (20 %)**

#### **Règles de présentation des articles : Résumé des articles (3-4 pages)**

1. Résumer l'argumentation: Reprendre les étapes clefs de l'argumentation de l' (des) auteur (s).
2. Faire une critique de l'article:
  - i. Premièrement, en acceptant l'hypothèse sur laquelle repose la recherche, montrer les forces et les faiblesses de la recherche.
  - ii. Deuxièmement, discuter de manière critique, l'hypothèse sur laquelle repose la recherche et discuter de la manière dont les arguments justifient cette hypothèse. Comparer et critiquer l'approche proposée avec d'autres approches.
3. Réfléchissez et discuter dans quelle mesure cette recherche permet de comprendre les alliances et les relations inter-organisationnelles.

#### **Structure du papier de recherche**

Le papier doit être structuré de la manière suivante :

1. Résumer et critiquer la littérature pertinente et les méthodes utilisées sur un thème lié aux alliances et aux relations inter-organisationnelles.
2. Discuter la manière dont les résultats de ces recherches pourraient être améliorés.
3. Mettre en évidence une stratégie de recherche en d'autres termes, préciser comment les arguments théoriques et les méthodes de recherche peuvent être enrichies. Quelle méthode de recherche suggérez-vous?

La préparation de ce papier peut s'appuyer sur certains des articles listés ci-dessous.

#### **Plagiat**

Les étudiants sont priés de prendre connaissance des actes et des gestes qui sont considérés comme étant du plagiat ou une autre infraction de nature pédagogique, de la procédure et des sanctions, qui peuvent aller jusqu'à la suspension et même l'expulsion de l'École. Toute infraction sera analysée en fonction des faits et des circonstances, et une sanction sera appliquée en conséquence.

## Déroulement du cours

---

	Contenu
Séance 1	Présentation- plan de cours- Introduction
Séance 2	Théorie des coûts de transaction, alliances et relations inter-organisationnelles
Séance 3	Théories des ressources, alliances et relations inter-organisationnelles.
Séance 4	Perspective relationnelle, alliances et relations inter-organisationnelles
Séance 5	Théories évolutionnistes et développement des relations inter-organisationnelles
Séance 6	Capacités organisationnelles, alliances et relations inter-organisationnelles
Séance 7	Économies de l'information, alliances et relations inter-organisationnelles
Séance 8	Théorie des jeux, alliances et relations inter-organisationnelles
Séance 9	Options réelles, alliances et relations inter-organisationnelles
Séance 10	Théorie des droits de propriété, alliances et relations inter-organisationnelles
Séance 11	Théorie de l'apprentissage, alliances et relations inter-organisationnelles
Séance 12	Négociation et Phases de pré-formation des alliances
Séance 13	Analyse des contrats, alliances et relations inter-organisationnelles
Séance 14	Mécanismes de gouvernance et relations inter-organisationnelles : contrat et confiance
Séance 15	Différentes perspectives théoriques de l'analyse de la fin et de la terminaison des alliances et des relations inter-organisationnelles

## Contenu des sessions

---

### Séance 1: Introduction

Comment analyser les données sur les alliances et relations inter-organisationnelles ? Quelles sont les perspectives des analyses actuelles ?

#### **Références obligatoires**

Baker, G. P., Gibbons, R., Murphy, K. J. 2008. Strategic Alliances: Bridges Between 'Islands of Conscious Power'. *Journal of the Japanese and International Economies* 22(2): 146-163.

Kale, P., Singh, H. 2009. Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where do we go from here?. *Academy of Management Perspectives* 23(3): 45-62.

Schilling, M. A., 2009. Understanding the Alliance Data, *Strategic Management Journal* 30(3): 233-260.

### Séance 2 : Théorie des coûts de transaction, alliances et relations interorganisationnelles

A partir des articles, identifier les principales conclusions et des questions de recherche qui méritent une attention.

#### **Références obligatoires**

Aggarwal, V.A., Siggelkow, N., Singh, H. 2011. Governing collaborative activity: interdependence and the impact of coordination and exploration. *Strategic Management Journal* 32: 705-730.

Hennart J. F. 1988. A transaction cost theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal* 9: 361- 374.

Kang, M-P., Mahoney, J. T., Tan, D. 2009. Why Firms Make Unilateral Investments Specific to Other Firms: The Case of OEM Suppliers. *Strategic Management Journal* 30(2), 117–231.

Oxley J. E. 1997. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. *Journal of Law, Economics, and Organization* 13: 387-409.

Williamson, O. E. 1999. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal* 20: 1087–1108.

#### **Références recommandées**

Madhok, A. Tallman, S. B. 1998. Resources, Transactions and Rents: Managing Value through Interfirm Collaborative Relationships. *Organization Science* 9(3): 326-339.

Williamson, O. E. 1979. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations, *The Journal of Law and Economics* 22: 233-262.

Williamson, O. E. 1981 The economics of organization: the transaction cost approach, *American Journal of Sociology*, 87(3) : 548-577.

Williamson, O. E. 1998. Transaction Cost Economics: How It Works; Where It is Headed, *de Economist*, 146: 23-58.

### **Séance 3 : Théories des ressources, alliances et relations interorganisationnelles**

Comparer la théorie des ressources et la théorie des coûts de transaction et ses apports à l'analyse des alliances

#### **Références obligatoires**

Das, T.K., Teng, B-S, 2000. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management* 26(1): 31–61.

Eisenhardt, K. M., Schoonhoven C. B. 1996. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science* 7(2): 136–150.

Lavie, D. 2006. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review* 31(3): 638–658.

Lin, Z. J., Yang, H., Arya, B. 2009. Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. *Strategic Management Journal* 30: 921–940.

#### **Références recommandées**

Barney, J. B. 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 27 (6): 643-650.

Peteraf, M. A., Barney, J. B. 2003. Unraveling the resource-based tangle, *Managerial and Decision Economics*, 24: 309–323.

### **Séance 4: Théories de l'évolution et développement des alliances**

Discuter les apports et les challenges des théories de l'évolution aux analyses des alliances tant d'un point de vue théorique que d'un point de vue méthodologique.

### **Références obligatoires**

Ariño, A., de la Torre, J. 1998. Learning from failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science* 9(3): 306-325.

Doz, Y. L. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?. *Strategic Management Journal* 17: 55-83.

Doz, Y. L., Olk, P. M., Ring, P. S. 2000. Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead?, *Strategic Management Journal* 21: 239–266.

Kumar, R., Das, T. K. 2010. Inter-partner negotiations in the alliance development process, in *Researching strategic alliances: Emerging perspectives*, T. K. Das (ed.) IAP, Charlotte, NC.

Reuer, J. J., Zollo, M., Singh, H. 2002 Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 23: 135-151.

### **Références recommandées**

Ring, P., Van de Ven, A. H., 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review* 19: 90-118.

Van de Ven, A. H., Pool S. M. 1995. Exploring development and change in organizations. *Academy of Management Journal* 20(3): 510-540.

## **Séance 5 : Perspective relationnelle, alliances et relations inter-organisationnelles**

A partir de votre interprétation des différentes lectures, examiner la contribution de la perspective relationnelle et discuter la manière dont cette approche contribue aux autres approches théoriques.

### **Références obligatoires**

Dyer JH, Singh H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23: 660-679.

Gulati, R. 1995. Does Familiarity Breed Trust? The Implication of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances, *Academy of Management Journal*, 38, 85 – 112.

Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H., 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal* 21, 217-237.

Mesquita, L.F., Anand, J. Brush, T. H. 2008. Comparing the resource-based and Relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances, *Strategic Management Journal*, 29: 913–941.

Borgatti, S.P., Cross, R. 2003. A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks, *Management Science*, 49, 4: 432-445.

Young-Ybarra, C., Wiersema, M. 1999 “Strategic flexibility in information technology Alliances: the Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory” *Organization Science*, 10, 4, 439-459.

### **Références recommandées**

Dyer J. 1999. Response to Relational View Commentary. *The Academy of Management Review* 24 (2): 185-186.

Molina J. 1999. On the relational view. *The Academy of Management Review* 24 (2): 184-185.

## **Séance 6: Capacités organisationnelles, alliances et relations interorganisationnelles**

A partir des lectures, comparer les différents niveaux de lecture et d'analyse des alliances.

### **Références obligatoires**

Hoffman, V. W. H. 2007. Strategies for Managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal* 28: 827–856.

Kale, P., Dyer, J. H., Singh, H. 2002. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal* 23: 747–767.

Lorenzi, G., A. Lipparini 1999. The Leveraging of Interfirm Relationships as distinctive organizational capability. *Strategic Management Journal* 20, 317 – 338.

Schreiner, M. Kale, P, and Corsten, D., 2009. What Really Is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success? *Strategic Management Journal*, 30, 13, 1395-1419.

### **Références recommandées**

Eisenhardt K. M. and Martin J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21: 1105-1121.

Wasser, U., 2010. Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 36, 1, 141-171.

## **Séance 7 : Économies de l'information et alliances stratégiques**

A partir des lectures, discuter des opportunités qu'offre l'application des théories de l'information aux recherches sur les alliances et les réseaux.

### **Références obligatoires**

Oxley, J.E., Sampson, R.C., Silverman, B.S., 2009. Arms Race or Détente? How Interfirm Alliance Announcements Change the Stock Market Valuation of Rivals. *Management Science* 55(8); 1321–1337.

Pisano, G. P., 1997. R&D Performance, Collaborative Arrangements and the Market for Know-How: A Test of the "Lemons" Hypothesis in Biotechnology. *Working paper*, Harvard Business School.

Reuer J. J., Koza M. P. 2000. Asymmetric information and joint venture performance: theory and evidence for domestic and international joint ventures. *Strategic Management Journal* 21: 81-88.

Royer J J., Koza M. P. 2000. On lemons and indigestibility: Resource assembly through joint ventures. *Strategic Management Journal* 21: 1995 – 1997.

### **Références recommandées**

Akerlof G A. 1970. The market for 'lemons': quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics* 84: 488-500.

Stiglitz J E. 2000. The contributions of the economics of information to twentieth century economics. *Quarterly Journal of Economics* 115: 1441-1478.

## **Séance 8 : Théorie des jeux et alliances stratégiques**

A partir des lectures, discuter les apports de la théorie des jeux à l'analyse des alliances.

### **Références obligatoires**

Heide, J. B., Miner, A. S., 1992. The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy Management Journal* 35(2): 265-291.

Parkhe, A. 1993. Strategic alliance structuring: A game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academic of Management Journal* 36: 794–829.

Poppo, L, Zhou, Zhou, K. Zheng, R. S. 2008. Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future. *Organization Science* 19(1): 39-55.

Rokkan, A. I, Heide, J. B., Wathne, K. 2003. Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects. *Journal of Marketing Research* 40(2) : 210–224.

### **Références recommandées**

Axelrod, G. 1970. The market of “Lemons”: Quantitative uncertainty and market mechanism. *Quarterly Journal of Economics* 84: 488-500.

Bó, P. D. 2005. Cooperation under the shadow of the future: experimental evidence from infinitely repeated games. *The American Economic Review* 95(5): 1591-1604.

Kondo, T. 1990. Some notes on rational behavior, normative behavior, moral behavior, and cooperation. *Journal of Conflict Resolution* 34(3): 495–530.

## **Séance 9: Options réelles et alliances stratégiques**

Sur la base des lectures, comparer la perspective des options réelles aux autres approches théoriques. Quels sont les opportunités et challenges qu’offre cette perspective ?

### **Références obligatoires**

Chi T. 2000. Option to acquire or divest a joint venture. *Strategic Management Journal* 21: 665-687.

Folta, T. 2002. Real options in equity partnerships, *Strategic Management Journal* 23: 77–88.

Kogut, B. 1991. Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management Science* 37: 19-33.

Leiblen, M. J. 2003. The choice of organizational governance form and performance: Predictions from transactions cost, resource-based, and real options theories. *Journal of Management* 29: 937-961.

Reuer, J. J., Tong, T. W. 2005. Real Options in International Joint Ventures. *Journal of Management* 31(3): 403-423.

Vassolo, R.S., Anand, J., Folta, T. B. 2004. Non-additivity in portfolios of exploration activities: A real options-based analysis of equity alliances in biotechnology. *Strategic Management Journal* 25: 1045–1061.

## **Séance 10 : Théorie des droits de propriété et alliances stratégiques**

Les droits de propriété ouvre des perspectives d’analyse des alliances en recherche en gestion, à travers les aspects légaux mais aussi, et principalement à travers les aspects économiques tant sur la protection des actifs que sur la création de valeur et la manière dont ces actifs sont partagés. Discuter les perspectives qu’offre la théorie des droits de propriété et plus

particulièrement, comment la théorie des droits de propriété permet-elle de définir les alliances et comment peut-on comparer ses apports à ceux de la théorie des ressources et des capacités.

### ***Références obligatoires***

Agarwal, R., Croson, R. Mahoney, J.T. 2010. The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation. *Strategic management Journal* 31: 413-437.

Baker, G. P., Hubbard R. N. 2001. Empirical Strategies in Contract Economics: Information and the Boundaries of the Firm. *American Economic Review* 91: 189 – 194.

Delerue, H. (a paraitre) Sharing intellectual property rights in contractual R&D alliances: Exchange hazards and cooperation in *Research in Strategic Alliances: Strategic Alliances for Value Creation* Das, T.K. (ed), IAP, Charlotte, NC.

Leiponen, A. 2008. Control of intellectual assets in client relationships: implications for innovation. *Strategic Management Journal*, 29: 1371• • •

Lerner, J., Merges, R. P. 1998. The Control of Technology Alliances: An Empirical Analysis of the Biotechnology Industry. *The Journal of Industrial Economics*, 46;



Simonin, B. L. 1999. 'Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal* 20: 595–623.

### **Références recommandées**

Khanna T., Gulati, R., Norhia, N., 1998. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope, *Strategic Management journal* 19: 193-210.

Larsson, R., Bengtsson, L Henriksson, K, Sparks J. 1998. The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances 9(3): 285-305.

Zollo, M. Winter, S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science* 13 (3): 339-351.

## **Séance 12: Négociation et Phases de pré-formation des alliances**

Les recherches actuelles attirent l'attention sur l'importance de comprendre les processus de pré-formation des alliances. Après vos lecture, quelles perspectives méthodologiques et théoriques offrent ces recherches ?

### **Références obligatoires**

Adair, W. L. Brett, J. M. 2005. the negotiation dance : time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science* 16(1): 33-51.

Ariño, A., Ring, P.S. 2010. The role of fairness in alliance formation. *Strategic Management Journal* 31: 1054–1087.

Bottom, W.P. Holloway, J. Miller, G.J. Mislin, A., Whitford, A. 2006. Building a pathway to cooperation: negotiation, and social exchange between principal and agent, *Administrative Science Quarterly* 51: 29-58.

Gulati, R., Gargiulo, M. 1999 Where do interorganizational networks come from ?. *American Journal of Sociology* 104: 1439-1493

Meuleman, M., Lockett, A., Manigart, S., Wright, M. 2010. Partner Selection Decisions in Interfirm Collaborations: The Paradox of Relational Embeddedness. *Journal of Management Studies* 47(6): 998-1019.

Vlaar, P. W. L., Klijn, E., Ariño, A., Reuer, J.J. 2010. Pre-formation processes in inter-organizational relations: determinants of search and negotiation efforts in *Researching strategic alliances: Emerging perspectives*, T. K. Das (ed.) IAP, Charlotte, NC.

## **Séance 13: Contrats, alliances et relations interorganisationnelles**

A partir de vos lectures, définir le rôle des contrats dans les alliances. Quelles sont les perspectives qu'offre l'analyse des contrats tant en termes méthodologiques qu'en termes conceptuels?

### **Références obligatoires**

Argyres, N.S., Bercovitz, J., Mayer, K. J., 2007. Complementarity and evolution of contractual Provisions: an empirical study of IT services contracts, *Organization Science*, 18(1): 3–19.

Faems, D., Janssens, M. Madhok, A. Van Looy, B. 2008 Toward an integrative perspective on alliance, governance: connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of Management Journal* 51(6): 1053-1078.

Lumineau, F. Malhotra, D. 2011. Shadow of the contract: How contract structure shapes interfirm dispute resolution. *Strategic Management Journal* 32: 532-555.

Reuer, J.J. and Ariño A. 2007. Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal* 28: 313–330.

Ryall M. D., Sampson R. C. 2009. Formal Contracts in the Presence of Relational Enforcement Mechanisms: Evidence from Technology Development Projects. *Management Science* 55(6): 906–925.

### **Références recommandées**

de Jong, G., Klein Woolthuis, R.J.A. 2008. Contract research and high-tech alliances: Vistas for future studies. *Scandinavian Journal of Management* 24: 284–289.

Eggleston, K., Posner, E.A. Zeckhauser, R. E. 2000. The design and interpretation of contracts : Why complexity matters. *Northwestern University Law Review* 95:1: 194-132.

Luo, Y. 2002. Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures, *Strategic Management Journal* 23(10): 903-919.

Mayer K. J., Teece, D. J. 2008. Unpacking strategic alliances: The structure and purpose of alliance versus supplier relationships. *Journal of Economic Behavior & Organization* 66: 106–127.

Tirole J. 1999. Incomplete Contracts: Where Do We Stand?. *Econometrica* 67(4): 741–781.

Williamson, O. E. the theory of the firm as governance structure : from choice to contract, *The Journal of Economic Perspectives*, 16(3): 171-195.

## **Séance 14: Mécanismes de gouvernance et relations inter-organisationnelles : contrat et confiance**

A partir des lectures, discuter les modèles théoriques appliqués à l'analyse de la gouvernance des alliances.

### **Références obligatoires**

Gulati, R., Nickerson, J. A. 2008. Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance, *Organization Science*, 19(2): 1-21.

Hoetker, G., Mellewigt, T. 2009. Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type, *Strategic Management Journal* 30: 1025-1044.

Inkpen, A. C., Currall, S. C., 2004. The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. *Organization Science* 15(5): 586-599.

Poppo, L., Zenger, T. 2002. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?, *Strategic Management Journal*, 23: 707–725.

### **Références recommandées**

Gulati, R., Singh, H. 1998. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4): 781-814

Van der Meer-Kooistra, J., Vosselman, E. 2010. Trust and Control in Strategic alliances: An instrumental perspectives, in *Researching strategic alliances: Emerging perspectives*, T. K. Das (ed.) IAP, Charlotte, NC.

## **Séance 15: Différentes perspectives théoriques de l'analyse de la fin et de la terminaison des alliances**

Après lecture des articles, discuter des différentes perspectives d'analyse de la fin des alliances.

### **Références obligatoires**

Cui, A. S., Calantone, R. J. and Griffith, D, 2011. Strategic change and termination of interfirm partnerships. *Strategic Management Journal* 32: 402–423.

Kumar, M.V. 2010 The causes of Joint venture termination : a real option perspective, in *Researching strategic alliances: Emerging perspectives*, T. K. Das (ed.) IAP, Charlotte, NC.

McCutchen, W. W., Swamidass, P. M., Teng, B-S,, 2008. Strategic alliance termination and performance: the role of task complexity, nationality, and experience. *Journal of high Technology Management Research* 18; 191-202.

Reuer, J. J. 2005. Termination outcomes of research alliances, *Research Policy* 34:101–115.

Xia, J. 2011. Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: the survival of cross-border alliances. *Strategic Management Journal* 32: 229–253.